

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-13>

ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС

PROBLEMS OF PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF STAFF POTENTIAL IN THE HR-MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN WARTIME

Назаренко С.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Зачосова Н.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Луценко О.В.

студентка,
здобувачка вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Nazarenko Serhii, Zachosova Nataliia, Lutsenko Oleksandra
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Сформовано візію кадрового потенціалу як важливого ресурсу підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елементу системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланки, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засобу отримання компанією бажаного результату фінансово-господарської діяльності. Запропоновано перелік складових кадрового потенціалу підприємства, до якого увійшли: рівень знань, освіта; особисті та професійні навички; таланти, природні здібності; особистий і професійний досвід; лідерство та ініціативність; вмотивованість і самоменеджмент; адаптивність і стресостійкість; лояльність і розуміння цінностей компанії; комунікабельність. Конкретизовано проблему формування кадрового потенціалу належної якості та кількості, проблему мотивації та стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку, проблему збереження інтелектуального капіталу в умовах відсутності матеріальних ресурсів і посилення ризиків війни та проблему забезпечення безпеки персоналу під час виконання посадових обов'язків у тих умовах, які склалися нині в Україні.

Ключові слова: кадровий потенціал, збереження кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, трудовий ресурс, персонал, HR-менеджмент.

A vision of staff potential as an important resource of the enterprise, which provides it with competitive advantages, was formed; as an element of the management system, the basis of organizational development and modernization of the organizational structure of the business entity; as links that integrate and mediate the course of all business processes of a business entity; as a means of obtaining the desired result of financial and economic activity by the company. The staff potential of the enterprise is identified as a characteristic of its personnel, as a promising resource, as a strategic competitive advantage, as an intangible asset. A list of the components of the enterprise's staff potential, which determine its qualitative characteristics and ability to satisfy its goals and share values at the current time and in the future, is proposed, which includes: level of knowledge, education; personal and professional skills; talents, natural abilities; personal and professional experience; leadership and initiative; motivation and self-management; adaptability and stress resistance; loyalty and understanding of company values; communication. Four main problems of preserving and developing staff potential in the HR-management system of the enterprise during wartime were identified: the problem of forming staff potential of the appropriate quality

and quantity, the problem of motivating and stimulating personnel to professional and personal development, the problem of preserving intellectual capital in the absence of material resources and increase in the risks of war and the problem of ensuring the safety of personnel during the performance of official duties in the conditions currently prevailing in Ukraine. It is proposed to partially solve the outlined problems through personnel management and the use of HR-management tools, in particular by managing the parameters of the employee's psychophysiological properties, taking into account socio-demographic indicators in the process of developing staff potential, and starting by enterprises their own programs of professional development and individual career planning.

Keywords: staff potential, staff potential preservation, staff potential development, labor resource, personnel, HR-management.

Постановка проблеми. Сучасні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств формуються під впливом тривалих військових дій на території України. Стресові фактори, спровоковані війною, постійні ризики для життя та здоров'я працівників суб'єктів господарювання, що намагаються продовжувати діяльність у воєнний час, тримати високі показники якості у конкурентній боротьбі з іноземними фірмами, які знаходяться у економічно вигідніших умовах і розміщені далеко від арени військових дій, сформували середовище, у якому розвиток професійних якостей співробітників українських компаній сповільнюється або взагалі припиняється, а якість кадрового ресурсу знижується у зв'язку з втратою інтелектуального капіталу або припинення трудових відносин у результаті міграційних процесів, внутрішніх переміщень населення, тощо. Системи управління персоналом, фахівці з управління людськими ресурсами стикнулися з викликами, невідомими зарученому досвіду, що не формувався у реаліях воєнного часу, і не був націленим на збереження та відновлення кадрового потенціалу для забезпечення життєздатності бізнесу та гарантування перспектив післявоєнного відновлення економіки держави у загальнонаціональному масштабі. Тому актуальність наукових досліджень, на основі яких будуть сформовані пропозиції щодо розширення прикладного інструментарію мотивації, стимулювання, заохочення працівників до ефективного виконання професійних обов'язків, використання наявних ресурсів для особистісного та фахового розвитку, прагнення кар'єрних перспектив і гарантій власної економічної безпеки через фіксацію довготермінових трудових відносин, на разі не залишає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники розглядають питання та проблемні аспекти ідентифікації, управління, формування та розвитку кадрового потенціалу у різних площинах. Зокрема, Олійник Н. В. вивчає теоретичний аспект сутності кадрового потенціалу [1], Долга Г. В., Хитрова О. А. конкретизують положення сутності та методів оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу торговельних підприємств [2], Шаповал О. А. досліджує сутнісні ознаки кадрового потенціалу та уточнює його роль у забезпеченні фінансової стабільності суб'єктів

господарювання [3], Земляна Л. С. визначає науково-методологічний базис для кадрового потенціалу аграрних підприємств [4], Остапюк Б. Б. цікавиться особливостями процесу управління кадровим потенціалом підприємств [5], Леськова С. В. вивчає компетентнісний підхід, що використовується в управлінні кадровим потенціалом підприємств України [6]; Павликівська О., Галиняк Л. описують процес розвитку кадрового потенціалу як важливого елементу стратегії суб'єкта господарювання [7]; та визначають кадровий потенціал підприємств з позиції стратегічного забезпечення [8]; Коваль О. В., Байкер М. В. вважають, що розвиток персоналу та кадрового потенціалу має бути складовою, етапом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства [9]; Грищенко Н. В. конкретизує організаційно-економічні засади для формування стратегій розвитку кадрового потенціалу суб'єктів бізнесу аграрного сектору економіки України [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на наявність ґрунтовних різновекторних досліджень у контексті спроб зрозуміти причини втрати та деградації кадрового потенціалу сучасних підприємств, зниження рівня інтелектуального капіталу людського ресурсу, задіяного у сфері бізнесу у якості найманої праці, не можна лишити поза увагою той факт, що з початком повномасштабного вторгнення з'явилися нові обставини, ризики та фактори впливу на поведінку персоналу вітчизняних підприємств, які потрібно враховувати фахівцям з HR-менеджменту при розробці стратегій кадрового розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є встановлення проблем збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час та пошук шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контент-аналіз наукових праць сучасних українських дослідників [1–10] дав можливість конкретизувати сутність поняття кадрового потенціалу. Так, Олійник Н. В. визначає «категорію «кадровий потенціал», як складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації» [1]. Таким чином науковиця вказує на необхідність

зв'язку між якісними характеристиками працівника, його здатностями та компетенціями та реальними цілями суб'єкта господарювання, частиною кадрового ресурсу та кадрового потенціалу якого він є. Долга Г. В., Хитрова О. А. виокремлюють кілька підходів до дефініції кадрового потенціалу, такі як: ресурсний, системний, атрибутивно-синтезуючий або інтеграційний, індикативно-результуючий [2, с. 39], а також узагальнюють перелік методів оцінювання кадрового потенціалу підприємств, виділяючи: метод 3-х етапів; метод оцінки одиниці живої праці; оцінку за результатами кадрового аудиту; оцінку за результатами асесмент-центру; бальний метод; рейтинговий метод; метод економіко-математичного моделювання, метод бенчмаркінгу [2, с. 0]. Підтримуємо позицію щодо розгляду та оцінювання кадрового потенціалу у різних управлінських контекстах, зокрема як важливого ресурсу підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елементу системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланки, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засобу отримання компанією бажаного результату своєї фінансово-господарської діяльності. Для того, аби визначити рівень відповідності наявного у підприємства кадрового потенціалу означеним параметрам, періодично має проводитись оцінювання персоналу за якісними та кількісними показниками.

Шаповал О. А. зазначає, що «кадровий потенціал організації може бути визначений у вигляді знань, вмінь та навичок робітників під час їх використання у господарській діяльності підприємств та організацій з метою отримання

прибутку, забезпечення фінансової стабільності, а також задля досягнення інших цілей – соціальних та економічних. У менш широкому значенні кадровий потенціал можна визначити у вигляді вакантних посад в компанії, які згодом можуть бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з певним набором знань та навичок» [3, с. 235]. Вважаємо, що кадровий потенціал, крім згаданих цілей, може використовуватись і для формування іміджу компанії, коригування її стратегічних орієнтирів, забезпечення економічної безпеки завдяки ризик-орієнтованому управлінню і для досягнення нових конкурентних переваг шляхом розвитку персоналу. Тому цілком погоджуємось із Павликівською О. І., та Галиняк Л. О., які пропонують «ідентифікацію поняття «кадровий потенціал» викласти у наступній редакції: «як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту» [7, с. 212]. Рис. 1 узагальнює сутність поняття кадрового потенціалу підприємства.

Доходимо висновку, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання – це сукупність знань, компетенцій, можливостей, навичок, отриманої освіти, талантів і особистого та професійного досвіду, якими володіють працівники підприємства, установи, організації. Це поняття є комплексною характеристикою загального рівня готовності персоналу до вирішення завдань і досягнення цілей компанії шляхом використання наявних вмінь або після здобуття нових навичок.

Розміри та якісні характеристики кадрового потенціалу залежать від наявності та рівня розвитку таких параметрів (рис. 2).

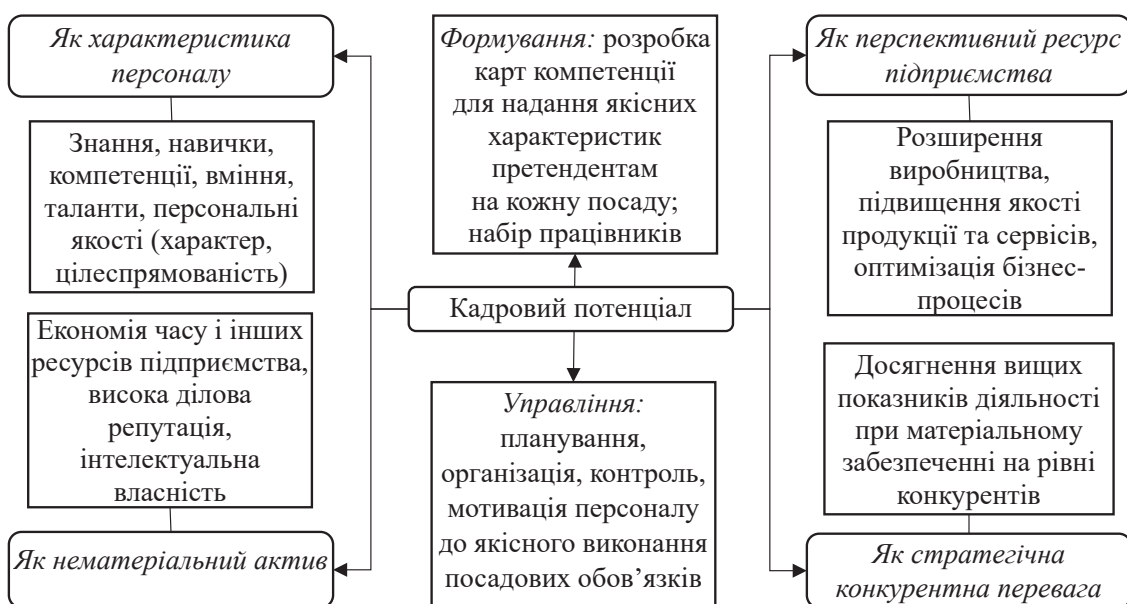


Рис. 1. Сутність поняття кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Складові кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами

Нарощення рівня кадрового потенціалу підприємства може результувати у підвищенні продуктивності праці персоналу, покращенні якості продукції, робіт, послуг і сервісів, збільшенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та економіки держави в цілому. Ефективний менеджмент та сталий розвиток кадрового потенціалу суб'єктів господарювання є важливим елементом стратегії управління корпоративними ресурсами для досягнення економічного успіху підприємства.

Оскільки кадровий потенціал формується та перебуває під координацією та контролем процесів системи HR-менеджменту підприємства, то завдання його збереження та розвитку також належать до компетенції фахівців з управління персоналом. У воєнний час необхідно трансформувати традиційні підходи до збереження та розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, а також шукати нові можливості нарощення кадрового потенціалу під впливом ризиків війни. Можемо виділити чотири основні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час:

– проблема формування кадрового потенціалу: переміщення населення під впливом війни, міграція, сформували «кадровий голод» у сегменті висококваліфікованого персоналу; HR-фахівцям важко знайти та утримати

спеціалістів, бо в умовах обмежених фінансових ресурсів немає можливості їм запропонувати оплату праці на рівні закордонних компаній;

– проблема мотивації та стимулювання персоналу: необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення відповідності вимогам ринку, які весь час трансформуються, є стресовим фактором для працівників компаній, що перебувають під впливом ризиків війни, не здатні концентрувати увагу через повітряні тривоги та переживання за життя і здоров'я близьких людей; у таких умовах непросто заохотити працівників витратити час на отримання нових знань і компетенцій;

– проблема збереження інтелектуального капіталу: можливості дистанційної зайнятості надали здатності працівникам, які мають унікальні професійні здібності та таланти, працювати за кордоном; іноземні фірми активно запрошують українців працювати на них і у офлайн форматі, обіцяючи гідну оплату та праці, та що найважливіше – безпеку;

– проблема забезпечення безпеки персоналу: більшість підприємств не мають захищених і комфортних приміщень, де працівники можуть продовжувати виконувати посадові обов'язки під час загрози їх життя та здоров'ю; часто забезпечення власної безпеки стає відповідальністю самого працівника, як і необхідність при цьому залишатися активним виконавцем

покладених повноважень, що викликає агресію, прокрастинацію, небажання працювати та знижує рівень лояльності до компанії.

Частково вирішити окреслені проблеми можливо через засоби управління персоналом та шляхом використання інструментарію HR-менеджменту. Наприклад, основними індикаторами психофізіологічних характеристик працівників є стан їх здоров'я, працездатність і внутрішні мотиви, стимули до трудової діяльності. Управління цими параметрами у системі HR-менеджменту передбачає ефективне застосування технологій, які оберігають життя та здоров'я працівників (комфортне та оснащене усім необхідним укриття, високий функціональний рівень охорони праці, моніторинг дотримання правил техніки безпеки, ергономіки робочих місць), розробку та запровадження програм стимулювання та мотивації, укладених у відповідності до основних потреб і інтересів працівників).

Соціально-демографічні індикатори кадрового потенціалу поєднують вік, стать, досягнутий працівником соціальний статус у суспільстві. Ці характеристики необхідно враховувати під час розробки та реалізації програм професійного розвитку і кар'єрного зростання працівників, під час визначення актуальних інструментів мотивації персоналу, при встановленні кар'єрних орієнтирів і розробленні алгоритмів їх досягнення.

Третій комплексний індикатор кадрового потенціалу об'єднує кваліфікаційні характеристики, які набувають працівники у процесі професійної діяльності та які використовуються ними під час виконання посадових обов'язків. Рівень кваліфікації, а відтак, і кадровий потенціал, можна підвищити шляхом отримання освіти, досвіду роботи, формування нових навичок і вмінь через програми підвищення кваліфікації та індивідуальні кар'єрні траєкторії.

Висновки. Отже, кадровий потенціал доцільно сприймати у науковій та прикладній

площинах як важливий ресурс підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елемент системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланку, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засіб отримання компанією бажаного результату фінансово-господарської діяльності.

Складовими кадрового потенціалу підприємства, які визначають його якісні характеристики та здатність задовольняти його цілі та розділяти цінності у поточний момент часу та у перспективі, є: рівень знань, освіта; особисті та професійні навички; таланти, природні здібності; особистий і професійний досвід; лідерство та ініціативність; вмотивованість і самоменеджмент; адаптивність і стресостійкість; лояльність і розуміння цінностей компанії; комунікабельність.

Існує чотири основні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час: проблема формування кадрового потенціалу належної якості та кількості, проблема мотивації та стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку, проблема збереження інтелектуального капіталу в умовах відсутності матеріальних ресурсів і посилення ризиків війни та проблема забезпечення безпеки персоналу під час виконання посадових обов'язків у тих умовах, які склалися нині в Україні. Запропоновано частково вирішити окреслені проблеми через засоби управління персоналом та використання інструментарію HR-менеджменту, зокрема шляхом управління параметрами психофізіологічних властивостей працівника, врахування соціально-демографічних показників у процесі розвитку кадрового потенціалу та започаткування підприємствами власних програм підвищення кваліфікації та індивідуального кар'єрного планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (дата звернення: 15.02.2024).
2. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27. Вип. 1. С. 38–46.
3. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231–236.
4. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 207–214.
5. Остапюк Б. Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип. дод. 2). С. 46–48.
6. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
7. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 210–220.
8. Павликівська О. І., Галиняк Л. О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103–111.

9. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.

10. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105–110.

REFERENCES:

1. Oliynyk N. V. (2023) Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyy aspekt [The essence of personnel potential: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (accessed 15 February 2024).

2. Dolha H. V., Khytrova O. A. (2022) Kadrovyy potentsial pidpryyemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannya [Personnel potential of trade enterprises: the essence and methods of evaluating the effectiveness of its use]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, tom 27, vol. 1, pp. 38–46.

3. Shapoval O. A. (2023) Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoyi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 15, pp. 231–236.

4. Zemlyana L. S. (2022) Naukovo-metodolohichnyy bazys kadrovoho potentsialu ahrarnoho pidpryyemstva [Scientific and methodological basis of personnel potential of an agrarian enterprise]. *Innovation and Sustainability*, iss. 4, pp. 207–214.

5. Ostapyuk B. B. (2019) Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva [Management of the personnel potential of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 66, pp. 46–48.

6. Leskova S. V. (2023) Kompetentnisnyy pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryyemstva [Competency approach in managing the personnel potential of a modern enterprise]. *Transformatsiyana ekonomika*, no. 3, pp. 26–31.

7. Pavlykivska O., Halynyak L. (2021) Rozvytok kadrovoho potentsialu yak element stratehiyi pidpryyemstva [Development of personnel potential as an element of the company's strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2, pp. 210–220.

8. Pavlykivska O. I., Halynyak L. O. (2022) Stratehichne zabezpechennya kadrovoho potentsialu pidpryyemstv [Strategic provision of personnel potential of enterprises]. *Halyskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 1, pp. 103–111.

9. Zachosova N. V., Koval O. V., Bayker M. V. (2022) Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu sub'yekta hospodaryuvannya [Development of personnel and personnel potential as elements of strategic management of financial and economic security of the business entity]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, no. 1, pp. 61–66.

10. Hryshchenko N. V. (2022) Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady formuvannya stratehiy rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-sub'yektiv ahrarnoho sektoru [Organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business entities in the agrarian sector]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 180, pp. 105–110.